

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, penulis melakukan *review* terhadap beberapa penelitian yang pernah dibuat. Tentunya penelitian tersebut yang berhubungan dengan tema yang sedang dibahas yaitu tentang analisis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian pertama oleh Audra Bianca, Wahyu Susihono dalam jurnal *Spektrum Industri*, 2012 Vol. 10, No. 02, ISSN : 1963 – 6590 dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Spektrum Industri*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Perusahaan menggunakan metode uji regresi berganda. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 515 karyawan. Temuan mengungkapkan bahwa iklim organisasi memberi pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Sholikhah, Amoi Sanyo Simanjutak, dan Widya Parimita, fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta dalam jurnal *Riset Manajemen Sains Indonesia* volume 9, nomor 2, 2018. e-ISSN : 2301-8313 dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur”.

Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui deskripsi pengembangan karir, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional, (2) Untuk mengetahui pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional, (3) Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional, (4) Untuk

mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional, (5) Untuk mengetahui kontribusi pengembangan karir, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional. Penelitian ini dilakukan terhadap 127 karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuesioner yang kemudian diolah dengan program SPSS 20.0. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan explanatory. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode random sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Penelitian ketiga oleh A.A Sg Rini Chandra Adelia, dan Ni Wayan Mujiati, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia, dalam E-jurnal Manajemen Unud, Volume 4, Nomor 4, 2016, ISSN : 2302-8912 dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rs Dharma Kerti”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Dharma Kerti Tabanan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Rumah Sakit Dharma Kerti Tabanan. Sampel yang diambil sebanyak 87 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Pengukuran data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan stress kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keempat oleh Syaiful Bahri, dan Yuni Chairatun Nisa, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Volume 18, Nomor 1, 2017. 9-15, ISSN : 2580-

4170 dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”.

Penelitian kelima oleh I Gusti Ayu Yuliana Lestari Putra, dan I Nyoman Sudharma, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Udayana (Unud) Bali, Indonesia, dalam e-Jurnal Manajemen Unud, Volume 5, Nomor 9, 2016. ISSN : 2302-8912 dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali”.

Penelitian ini didasari pada pemikiran bahwa, setiap organisasi baik pemerintahan maupun swasta memiliki tujuan yang akan dicapai. Manajemen Sumber Daya Manusia memerlukan komunikasi yang terbuka serta hubungan dalam batas-batas, wewenang dan tanggung jawab. Adanya konflik ini pula berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya karyawan tersebut mengarah pada stress kerja. Penelitian ini dilakukan di Hotel Asana Agung Putra Bali. Jumlah responden yang diambil sebanyak 49 orang karyawan, dengan metode sensus atau *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *likert*. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa pengaruh iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian keenam oleh Nebojsa Janicijevic, Gordana Nikcevic, dan Vladimir Vasic dalam *Economic Annals, Volume 1, XIII, No.219/October – December 2018. ISSN : 0013-3264* dengan judul “*The Influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction*”.

Penelitian ini menjelaskan dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi melalui nilai-nilai dan normanya, membentuk konteks internal organisasi dan karenanya mempengaruhi berbagai elemen, termasuk kepuasan kerja, yang diverifikasi melalui empiris pada sampel 324 karyawan dari 16 perusahaan di Montenegro. Penjelasan teoritis pertama dimulai dengan asumsi bahwa budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja dengan menyelaraskan nilai-nilai dan norma-norma dengan jenis-jenis spesifik kebutuhan karyawan, sedangkan yang kedua dimulai dengan asumsi bahwa budaya

organisasi berdampak pada kepuasan kerja. Berdasarkan konten dari nilai dan norma, terlepas dari kebutuhan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara sistematis dan signifikan bervariasi dalam berbagai jenis budaya organisasi, membuktikan bahwa budaya organisasi adalah faktor kepuasan kerja, dan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dengan menyelaraskan kebutuhan karyawan tetapi melalui isi dari nilai-nilai dan norma-norma tersebut. Ini juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi dalam budaya tugas, diikuti oleh budaya kekuasaan, dan terendah dalam budaya peran.

Penelitian ketujuh oleh Nuri Herachwati, dan Samuel Agung Budianto, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, dalam *National Conference of Applied Sciences, Engineering, Business and Information Technology. Politeknik Negeri Padang, 15-16 Oktober 2016. ISSN : 2541-111x dengan judul "The Effect Of Career Development On Employee Satisfaction and Organizational Commitment"*.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengembangan karir, baik pribadi maupun organisasi mempengaruhi kepuasan karir karyawan dan komitmen organisasi. Ada 63 karyawan penuh waktu yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Data dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil menunjukkan bahwa orientasi tujuan pembelajaran dan orientasi tujuan kinerja pengembangan karir secara positif mempengaruhi kepuasan karir karyawan. Umpan balik perkembangan pengembangan karir organisasi juga ditemukan secara positif mempengaruhi kepuasan karir. Orientasi tujuan kinerja pengembangan karir pribadi dan umpan balik perkembangan pengembangan karir organisasi secara positif mempengaruhi komitmen organisasi. Namun, orientasi tujuan pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, dukungan organisasi untuk pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karir dan komitmen organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan baik dari perspektif akademis dan manajerial.

Penelitian kedelapan oleh Irina A. Rudaleva, dan Askar N. Mustafin dalam *Journal of History Culture and Art Research, Volume 06, No. 5, November 2017.*

ISSN : 2147-0626 dengan Judul “The Impact Of Stress Stability On Job Satisfaction and the Quality of Human Capital”.

Stres professional yang lama memiliki dampak signifikan pada keadaan psikologis karyawan yang mau tidak mau mempengaruhi aktivitas organisasi mana pun. Oleh karena itu, saat ini, semakin banyak perhatian diberikan untuk meminimalkan konsekuensi negative dari kondisi karyawan yang penuh tekanan, dengan bantuan khusus manajemen stres. Dalam penelitian ini, kami menyelidiki dampak stress, jenis resistensi stress individu karyawan, dan pengaruh stres pada tingkat kepuasan kerja bank. Studi ini menyimpulkan bahwa faktor – faktor berikut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan bank : kepuasan upah, tingkat stres di tempat kerja, dan hubungan dalam tim. Faktor utama dari karyawan bank adalah sejumlah besar pekerjaan dan periode waktu yang singkat untuk melakukan pekerjaan.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau instansi untuk mencapai tujuan dari organisasi atau instansi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau instansi. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen diantaranya adalah menurut Handoko (2014:8), mendefinisikan bahwa manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang lain dalam suatu organisasi agar bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau instansi agar tujuan dari instansi tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah menurut Priansa (2014:28), mendefinisikan bahwa praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan, perusahaan individu, karyawan dan masyarakat (Priansa, 2014:29). Rivai (2014:28) mendefinisikan bahwa manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage*(mengelola) sumber daya manusia.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (Priansa, 2014:32) yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi).
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau tetap bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia

mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

2.2.2. Pengembangan Karir

2.2.2.1. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah urutan-urutan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang yang membantu memantapkan karirnya sesuai yang diinginkan dan dapat mengembangkan diri secara maksimum selama rentang hidup orang tersebut (2011:121). Sedangkan menurut Handoko (2012:113) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong oleh penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan. Selanjutnya Filippo (2010:231) menyatakan bahwa pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan oleh penulis bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai, dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir, dan secara rutin mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

2.2.2.2. Prinsip Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari dipekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle Manager*.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

2.2.2.3. Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J. Dubrin (2001:77) adalah sebagai berikut :

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan.
2. Menunjukkan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahtraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi *Turnover* (karyawan mengundurkan diri) dan biaya pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu biaya kepegawaian lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kejenuhan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

2.2.2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan

langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.2.2.5. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, Handoko dalam Megita (2014) mengemukakan ada 3 dimensi dalam pengembangan karir, yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia

pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator :

a. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.

b. Wawasan pengetahuan

Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

a. Frekuensi Pelatihan

Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.

b. Keahlian tertentu

Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang yang lain.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

a. Masa bekerja

Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.

b. Penguasaan pengetahuan

Penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman ,pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.

c. Keterampilan

Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi kerja yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

2.2.3. Budaya organisasi

2.2.3.1 Definisi budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajaemen serta perilaku yang meningkatkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut(Riani, 2011:7). Rivai dan Mulyadi (2012:374), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2012:80) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi. Dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya (Schein, 2009:27). Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan

budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

2.2.3.2 Tipe Budaya Organisasi

Empat tipe budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki, (2014:68) yaitu

1. Kebudayaan Klan (*clan culture*) satu kebudayaan yang memiliki internal focus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan Klan mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan klan ini sangat berpusat pada pegawai dan perusahaan untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan karyawan.
2. Kebudayaan Adhokasi (*adhocracy culture*) satu kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe Kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak tergantung pada tipe kekuatan terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan adhokasi juga mendorong para pegawai untuk mengambil resiko apapun, berpikiran diluar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu.
3. Kebudayaan Pasar (*market culture*) sebuah kebudayaan yang memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi-organisasi dengan kebudayaan pasar dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan.
4. Kebudayaan Hierarkis (*hierarchy culture*) sebuah kebudayaan yang memiliki focus internal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan control lebih dari fleksibilitas.

2.2.3.3. Elemen dasar budaya organisasi

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup

dominan. Adapun elemen-elemen dari budaya perusahaan menurut Tika (2014:16) adalah

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bias berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

2. Nilai-nilai

Elemen ini merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bias berasal dari pendiri perusahaan, para manajer kelompok organisasi, atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bias menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

4. Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Dengan seiringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

5. Jaringan budaya

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai

budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

2.2.3.4 Fungsi budaya organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran dalam perusahaan. Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi (Robbins & Coulter, 2012:79). Adapun lima fungsi budaya organisasi adalah :

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, , artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas keanggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapansistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya sebagai mekanismepembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.3.5 Faktor-faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi (Tika, 2014:109-110) adalah :

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui

program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bias merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan karyawan untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

2.2.3.6. Peran budaya organisasi

Wirawan (2007:35) menyatakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, yaitu :

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi menyediakan alat control bagi aktifitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai, dan ode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi.

3. Reduksi Konflik

Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerja.

5. Reduksi ketidakpastian

Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsisten berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, paduan, prosedur serta pola memproduksi dan melayani konsumen.

7. Motivasi

Budaya merupakan energy sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.

9. Keselamatan kerja

Untuk menciptakan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian kesuksesan organisasi dalam pasar persaingan.

2.2.3.7. Dimensi budaya organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) Tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
2. Memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil
4. Orientasi individu.

5. Orientasi pada tim.
6. Keagresifan.
7. Stabilitas.

2.2.3.8. Indikator budaya organisasi

Indikator budaya organisasi (Robbins & Coulter, 2012:80) terdiri dari :

1. Inovasi dan pengambilan resiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal disekitar.
3. Orientasi pada hasil diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.2.4 Stres kerja karyawan

2.2.4.1. Definisi stres kerja karyawan

Menurut Hariyono (2009:193), Stres merupakan ketidakmampuan mengatasi ancaman yang dihadapi oleh mental, fisik, emosional dan spiritual manusia yang pada suatu saat dapat mempengaruhi kesehatan fisik manusia tersebut. Stres adalah persepsi kita terhadap situasi atau kondisi di dalam lingkungan kita sendiri. Pengertian lain menyatakan bahwa stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Jika seorang karyawan mengalami stress yang terlalu besar, maka akan

mengganggu kemampuan seseorang tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya.

Menurut Sondang P. Siagian (2011:300) stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Menurut Sunyoto (2013:108) mengungkapkan stress kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011:157) stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Menurut Robert dan Angelo (2014:289) secara formal stress dapat diartikan sebuah respon adaptif, yang dipengaruhi karakteristik individu atau proses psikologis, yang merupakan akibat dari tindakan eksternal, situasi atau kejadian yang membebani tuntutan fisik dan psikologis pada diri seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja merupakan kondisi dimana orang tersebut dalam menghadapi beban tugas pekerjaan yang diberikan merasa dalam keadaan tertekan sehingga orang tersebut mudah emosi dan ini dapat berakibat pada hasil pekerjaan serta menimbulkan berbagai macam penyakit. Kondisi fisik yang terjadi ketika seseorang mengalami stress seperti sakit kepala, sakit perut, sakit karena stroke dan lain-lain, sedangkan kondisi psikis yang terjadi ketika mengalami stress seperti merasa cemas, was-was, sulit untuk berkonsentrasi, susah tidur dan lain sebagainya.

2.2.4.2. Faktor penyebab stress kerja

Menurut Sopiah (2008:87) ada beberapa sumber stress kerja (*stressor*) yang digolongkan sebagai berikut :

1. Lingkungan fisik

Stressor karena bising, kurang baiknya penerangan ataupun resiko keamanan. *Stressor* yang bersifat fisik juga terlihat pada pengaturan kantor,

termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

2. Stres karena peran atau tugas

Stressor karena peran atau tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia mainkan dirasakan terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja.

3. Penyebab stress antar pribadi

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompertisikan untuk memenangkan reward yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stress.

4. Organisasi

Pengurangan jumlah karyawan merupakan salah satu penyebab stress yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal. Menurut Rivai dan Mulyadi (2010:313), penyebab stress organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi di dalam organisasi.

Adapun pendapat lain dari Hasibuan (2008:201). Menyebutkan faktor-faktor yang menjadi penyebab stress kerja adalah :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau dengan kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

2.2.4.3. Aspek – aspek stres kerja

Menurut Setiayana (2013:385), karyawan yang mengalami stress pada pekerjaan akan menimbulkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu : *Physiology, Psychology* dan *Behavior* :

1. *Physiology*

(fisiologi), masalah kesehatan fisik mencakup masalah system kekebalan tubuh seperti terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan rasa sakit dan infeksi, masalah sistem *kardiovaskular* seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah sistem *muskulosketal* (otot dan rangka) seperti sakit kepala dan sakit punggung, masalah sistem *gastrointestinal* (perut) seperti diare dan sembelit.

2. *Psychology*

(psikologikal), ditandai dengan ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, depresi, kebosanan, mudah marah, hingga sampai pada tindakan agresif seperti sabotase, agresi antar pribadi, permusuhan dan keluhan.

3. *Behavior*

(tingkah laku) memiliki indicator yaitu : terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran, dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok, alcohol dan obat-obatan, dan susah tidur.

2.2.4.4. Indikator stres kerja

Menurut Cooper (2012), ada empat sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stres kerja yaitu :

1. Kondisi pekerjaan : kenyamanan karyawan dan lingkungan kerja
2. Konflik peran : kedudukan karyawan dan rekan kerja
3. Pengembangan karir : Status karyawan dan kenaikan jabatan
4. Organisasi : Karyawan dan tanggung jawab karyawan

2.2.4.5. Dampak stres kerja

Menurut Anatan dan Ellitan (2011:62), dampak dari stres kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Dampak negatif

Dampak negative ditinjau dari efek stress terhadap kesehatan yaitu menyebabkan gangguan baik mental (kognitif dan perilaku) maupun fisik yang menyerang stabilitas fungsi kerja organ tubuh. Selain itu stres memberikan dampak pada penurunan dan stabilitas.

2. Dampak positif

Dampak positif dari stress kerja adalah dapat memicu perkembangan karir karena stressor bias digunakan sebagai motivator juga untuk memacu peningkatan kinerja karyawan.

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1. Definisi kepuasan kerja

Sutrisno menyatakan kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industry, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Richard, Robert dan Gordon (2012:312) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif. Bangun (2012 : 327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Dadang, 2013:15). Sutrisno (2014:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Siagian,2013:295).

2.2.5.2. Faktor kepuasan kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Sutrisno (2014:77) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah :

1. Faktor individu, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Sutrisno (2014:77) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Kemauan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasannya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

6. Faktor intrinsik dan pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sutrisno (2014:79) juga berpendapat bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada

pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan peasaannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dan jika dihubungkan dalam suatu organisasi bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan sikap dari pekerja terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para pekerja merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut. Bila pekerja mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka pekerja tersebut menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaannya tersebut. Sikap ini akan diwujudkan tidak hanya dalam menghadapi pekerjaannya saja, tetapi juga akan diwujudkan tidak hanya dalam segala sesuatu yang dihadapinya dilingkungan kerjanya, misalnya tidak peduli dan tidak mau terlihat dalam suatu permasalahan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja akan menambah rasa percaya diri untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya dengan segala kemampuan yang dimilikinya (Sutrisno, 2014).

2.2.5.3. Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2011:141) adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan.
 - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilan.
 - c. Ketertarikan dengan pekerjaan
2. Upah
 - a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kesesuaian gaji dengan standard gaji yang berlaku.
 - c. Kesesuaian gaji dengan kebutuhan.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan

kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif. Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Dengan penilaian ini dapat diketahui ciri-ciri positif dan negative yang ada pada diri seseorang yang akan mengacu pada pendorong yang kuat untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan atau sedikit mengurangi ciri-ciri negatifnya.

2.3.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Robbins (2011:80) menyatakan budaya organisasi adalah suatu nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Dalam budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan termasuk kepuasan kerjanya. Faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standard-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturam dan standard tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. Dapat disimpulkan disini bahwa semakin kuat nilai budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

2.3.3. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan kata lain,

apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stress. Stres tidak selalu berpengaruh negatif, meskipun stress kerja biasanya dibahas dalam konteks negative, karena stress kerja bias berpengaruh positif ketika menjadi peluang yang akan meningkatkan potensial.

2.4. Pengembangan Hipotesis

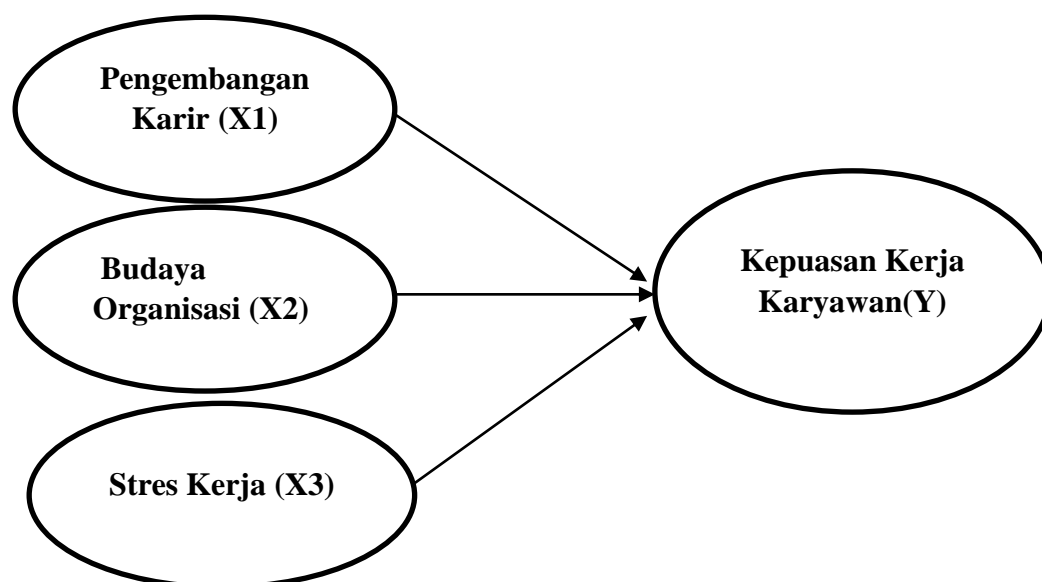
Penulis merumuskan beberapa dugaan yang menjadi dasar penelitian , sebagai berikut :

1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian



Dalam pengembangan karir, budaya organisasi, dan stres kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan termasuk kepuasan

kerjanya. Faktor yang dapat mendatangkan kepuasan kerja adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut dibentuk dari pengembangan karir, budaya organisasi, dan stres kerja perusahaan itu sendiri.